

**Бондар В. Д. Мотиваційна стратегія в контексті розвитку державного управління** [Текст] / В. Д. Бондар // Демократичні стандарти професійного навчання та діяльності публічних службовців: теорія та практика: матеріали міжнародної науково–практичної конференції, (Львів, 22 березня 2007 р. ) / Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2007. – Ч. 2. – С. 20–23.

**Бондар В.Д.  
м. Острог**

### **Мотиваційна стратегія в контексті розвитку державного управління**

В наш час ні в кого не викликає сумніву, що важливим ресурсом будь-якої системи управління є її працівники, в системі державного управління – це є державні службовці. Актуальним є питання ефективного використання цього ресурсу. Від того, наскільки ефективною є праця держслужбовців, залежить ефективність державного управління. В свою чергу, ефективність роботи державних службовців залежить від діючої мотиваційної стратегії, яка використовується в державі.

Термін «стратегія» має грецьке походження, в перекладі означає мистецтво керівництва [1, с. 639]. Під мотиваційною стратегією розуміють комплекс заходів, що спрямований на забезпечення мотивації з метою підвищення ефективності праці (в даному випадку в системі державного управління). Мотиваційна стратегія являє собою довгостроковий вплив на працівників з метою реалізації їх потреб та інтересів для досягнення їх власних та суспільних цілей.

Формою реалізації мотиваційної стратегії є стимулювання. Стимулювання виступає в цій стратегії як тактика: прийомом, засобом досягнення мети. Важливим аспектом при реалізації цього виду стратегії, на нашу думку, – це є знаходження балансу між матеріальною і нематеріальною мотивацією, які, до речі, перебувають в тісній залежності.

Ефективність будь-якої мотиваційної стратегії – це формування її не «кабінетним» шляхом з відірваністю від сучасних реалій, а в тісній співпраці з тими, заради кого, власне, ця стратегія розробляється – з об'єктом мотиваційної стратегії. Ніхто не розповість краще про ті потреби, які мають люди на своїх робочих місцях, краще, ніж вони самі. Потрібно, щоб цей діалог був відвертим, із наявною довірою.

Мотиваційна стратегія використовується як в індивідуальному, в груповому, так і в загальнодержавному масштабі. Звичайно, ефективність дії мотиваційної стратегії

посилюється при наявності її реалізації.

Мотиваційна стратегія, що виступає ефективним засобом управління людськими ресурсами на державній службі, полягає у визначенні індивідуальних потреб і створенні відповідного робочого середовища для їх задоволення [2, с. 39].

Наявній мотиваційній стратегії притаманні такі мотиваційні елементи:

- безпечні та належні умови праці;
- соціальний та правовий захист;
- заохочення за сумлінну працю;
- можливість просування по службі.

Мотиваційна стратегія, яка діє в системі державного управління закріплена законодавчо, висвітлює проблемність у сфері мотивації управлінців у нашій державі.

Джерелом мотиваційної стратегії є Закон України «Про державну службу», який регламентує питання забезпеченості мотивації управлінців. Мотивація в цьому законі носить як матеріальний, так і нематеріальний характер. Матеріальна мотивація державних службовців закріплена в розділі 7 Закону України «Про державну службу». Основою матеріальної мотивації є матеріальна винагорода, в свою чергу, серцевиною матеріальної винагороди є оплата праці.

Спрямованість змісту Закону стосовно забезпечення мотивації державних службовців пов'язана із задоволенням потреб та реалізацією мотивів, які забезпечуватимуть ефективність роботи.

Державна політика у сфері забезпечення мотиваційної стратегії з метою підвищення ефективності державного управління, згідно з законом «Про державну службу», полягає: по-перше – у створенні максимально сприятливих умов для проходження державної служби; по-друге – у сприянні розвитку кар'єрним прагненням управлінців; у забезпеченні інтересу до змісту і процесу праці на державній службі, по-третє – у достатньому матеріальному забезпеченні.

Цей закон з точки зору мотиваційного забезпечення реалізовує потреби державних службовців. Незважаючи на ці позитиви, в системі державного управління ми мали безліч негативних моментів. Це і значний рівень корупції, недовіра державним службовцям з боку народу, висока плинність кадрів серед них.

З цього можна зробити висновок, що мотиваційна стратегія в системі державного управління в повну міру не реалізується. Це можна пояснити неспроможністю нашої держави задовольнити всі потреби державних службовців, неповною реалізацією законодавчої бази, скрутною економічною ситуацією в нашій державі, і як наслідок, мала заробітна плата державним службовцям призводять до того, що знижується мотивація до

праці, втрачається зацікавленість у підвищенні професійних якостей та в службовій кар'єрі, виникає тенденція до демотивації.

Як наслідок, постало питання зміни або реформування мотиваційної стратегії. Адміністративна реформа мала вирішити це питання. Зокрема, адмінреформа передбачала здійснити такі заходи в напрямку стимулювання та підвищення мотивації державних службовців:

- реформування системи оплати праці державних службовців з тим, щоб забезпечити конкурентоздатність державної служби на ринку праці;
- кардинальне підвищення заінтересованості кадрів у продуктивній і якісній, ініціативній і ефективній, сумлінній і відповідальній роботі, перебуванні на державній службі та подальшому просуванні щодо кар'єри.

На думку авторів Концепції адміністративної реформи, цього можна досягти у разі встановлення на державній службі більшої середньої заробітної плати, ніж в галузях економіки, та не меншої, ніж у приватному секторі. Має бути вдосконалена структура оплати праці, забезпечена її справедливність і прозорість. Також, потрібно істотно збільшити частку посадового окладу в сукупній заробітній платі, значно піднести роль рангу державного службовця у матеріальному стимулюванні (наприклад, у разі підвищення рангу заробітна платня повинна збільшуватися принаймні на 10 відсотків). Обов'язковим є посилення посадової диференціації платні з урахуванням рівня відповідальності, забезпечення її швидкого зростання на початку кар'єри, а також зменшення міжвідомчих і місцевих розбіжностей в оплаті праці.

Одним из основних напрямків стратегії розвитку нашої держави є реформування системи державного управління. Вагому роль в реформуванні відводиться і мотивації. Мотиваційна стратегія є дуже важливим чинником в підвищенні ефективності державного управління. Її повна реалізація призведе до поліпшення справ в управлінській сфері, хоча нині ця реалізація характеризується безсистемністю, суперечливістю, нестабільністю, низькою ефективністю. Реалізація положень, що закріплені в Законі України „Про державну службу” та Адміністративній реформі, дасть змогу підвищити ефективність мотиваційної стратегії в системі державного управління.

### **Література**

1. Словник іншомовних слів / За ред. О.С. Мельничука. – К.: Поліграфкнига, 1975. – 776 с.

2. Озірська С.М. Про доцільність та потреби визначення мотивації професійної поведінки державних службовців // Вісник УАДУ. – 1997. – № 3-4. – С. 34-44.